



## **Comparaison des femmes entrepreneurs France - Canada**

**Anne MIONE**

Maître de Conférences  
Université Montpellier I

ERFI Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie

Etude coordonnée par

**Louise St Cyr**, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Canada

**Kirsi Vainio-Korhonen**, University of Turku, Finlande

**Leonie Still**, University of Western Australia, Australie

**Louise St Cyr**, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Canada

**Hilka Vier Machado**, Universidade Estadual de Maringá, Brésil

**Anne Mione**, Institut des Sciences et de l'Entreprise de Montpellier, France.

### **Résumé**

La communication présente les résultats de l'étude comparative des femmes entrepreneurs françaises et canadiennes. Cette étude s'inscrit dans une recherche internationale plus globale intégrant à terme le Brésil, la Finlande, la Canada, l'Australie et la France.

Il s'agit d'identifier des invariants dans le mode de gestion des femmes, dans le but de poser les premiers jalons d'un entrepreneuriat au féminin, mais également de faire apparaître des différences dans les approches de l'entreprise, les raisons de la créer, la façon de la manager et les performances visées et réalisées. Le modèle de recherche s'inspire de l'approche fondée sur les ressources et met en évidence les capacités de femmes entrepreneurs et le lien entre ces capacités, les modes de gestion et les performances de l'entreprise. Le rôle essentiel de la culture est mis au jour. Les cultures françaises et canadiennes transparaissent ainsi clairement au travers de perceptions et des comportements et révèlent les différences entre l'entrepreneuriat corporatiste et libéral.

La communication propose d'exposer les résultats d'une étude comparative des femmes entrepreneurs canadiennes et françaises. Cette étude s'inscrit dans une recherche internationale plus globale de comparaison des femmes entrepreneurs concernant à terme le Brésil, la Finlande, la Canada, l'Australie et la France. L'objectif de la recherche est d'examiner le comportement managérial de femmes entrepreneurs et d'examiner le rapport entre ces comportements et la performance de leur entreprise. Les questions de recherche sont :

- a) Quelles sont les principales caractéristiques du comportement managérial des femmes entrepreneurs ? Est-ce que ces comportements varient d'un pays à l'autre ?
- b) Y a-t-il un rapport entre le comportement managérial et la performance ? Est-ce que ce rapport varie d'un pays à l'autre ?

Un questionnaire commun est soumis à un échantillon de 30 femmes entrepreneurs par pays, réparties équitablement entre les trois secteurs : industrie, commerce, service.

La communication propose de présenter les résultats de la soumission de ce questionnaire aux femmes entrepreneurs françaises et canadiennes, interprétés selon une lecture fondée sur l'approche fondée sur les ressources.

### **1. Une approche fondée sur les ressources**

Cette approche considère la firme comme un ensemble de ressources et de compétences qui sont traduites par le management en forces et faiblesses. La contribution principale de l'approche fondée sur les ressources est une théorie de l'avantage concurrentiel soutenable reposant sur la détention de ressources clé, possédant des caractéristiques telles que la valeur, les barrières à la duplication et à l'appropriabilité. La recherche sur les femmes entrepreneurs s'inscrit dans cette logique pour trois raisons :

(1) L'étude cherche à mettre en évidence un lien entre ces ressources et la performance des firmes. Cette démarche est conforme au postulat selon lequel les différences dans les performances des firmes proviennent davantage de la façon de créer et de cultiver ces ressources spécifiques qu'aux différences sectorielles identifiées par les analyses industrielles (Barney, 1991 ; Grant 1991, Peteraf, 1993, Wernerfelt, 1984).

(2) Elle porte sur de petites organisations. L'approche fondée sur les ressources semble particulièrement adéquate pour analyser les petites entreprises pour lesquelles il est admis que les ressources de la firme sont essentiellement le reflet de celles du dirigeant. Nous proposons d'évaluer les « ressources » et les « capacités » des femmes entrepreneurs, en supposant qu'elles expriment une large part des ressources et capacités de leur entreprise.

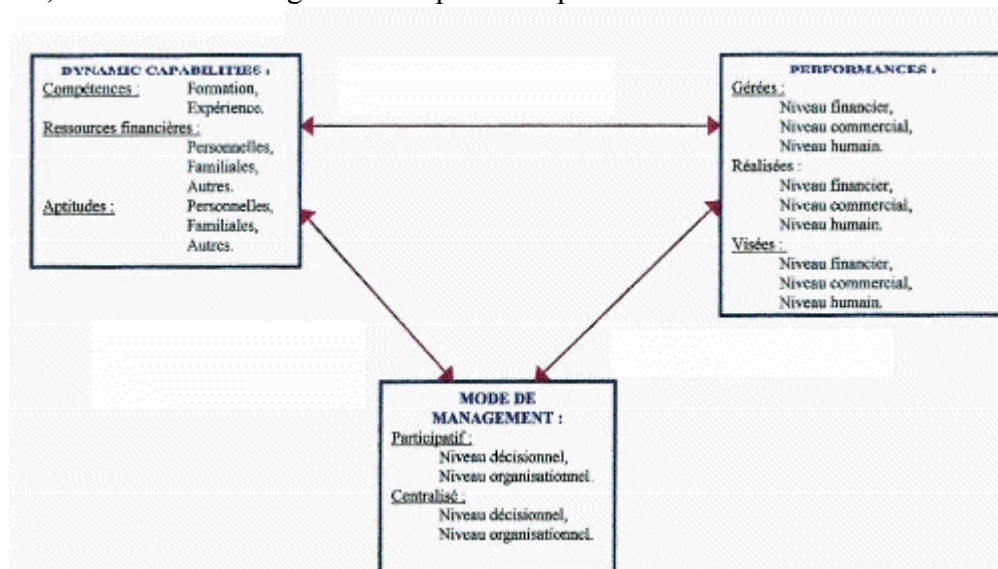
(3) L'étude cherche à mettre en évidence des différences culturelles dans l'approche du management et de l'évaluation de la performance. Inscrite sur le terrain de l'entrepreneuriat féminin, elle suppose que l'on puisse attendre des femmes chefs d'entreprise une vision de l'entreprise et du management spécifique. Louise Cadieux, Jean Lorrain et Pierre Hugron (2002) font le point sur le champ de l'entrepreneuriat féminin : Depuis les travaux de Hisrich et Brush (1984) et de Chaganti (1986) qui permettent de formuler l'hypothèse de l'existence d'un style de gestion distinctif chez les femmes, les études empiriques ont mis en évidence un style de leadership différent de celui des hommes (Helgesen, 1990 ; Buttner, 2001), fondé sur des habilités en communication,

la facilité pour les relations interpersonnelles et pour le travail d'équipe (Hisrich et Brush, 1984). Les objectifs poursuivis par les femmes seraient différents de celui des hommes, leurs objectifs étant la qualité de vie, la qualité des relations interpersonnelles avec leurs salariés et clients, et leur développement personnel (Brush, 1992). Louise Cadieux, Jean Lorrain et Pierre Hugron (2002) confortent la thèse selon laquelle il existe effectivement un modèle de gestion féminin en contexte de PME, « lequel découle des comportements de gestion dits relationnels, coopératifs et participatifs chez les femmes entrepreneurs versus un modèle dominateur compétitif et directif chez les entrepreneurs masculins ».

L'approche fondée sur les ressources permet de donner toute leur importance à la culture, l'éducation, la formation et l'expérience ou le genre, dont on attend qu'ils se reflètent dans l'approche de l'entreprise et du management. Nous nous inspirons donc de cette approche en définissant un cadre d'analyse pour évaluer les « capacités » des femmes entrepreneurs qui seront définies en tant que le produit des compétences acquises, des aptitudes et les ressources des femmes analysées.

## 2. Un modèle de recherche

Le modèle de recherche met en évidence les liens qui unissent les capacités des femmes entrepreneurs, le mode de management adopté et les performances de la firme.



### 2.1. Les capacités

Les capacités des femmes entrepreneurs sont définies selon trois dimensions : compétences, aptitudes et ressources.

Les compétences sont le produit de la formation et des expériences antérieures, et nous distinguons les formations et les expériences en ce qu'elles forment au secteur d'activité de l'entrepreneure ou aux fonctions d'encadrement. Nous dissocions ensuite l'origine personnelle, familiale ou environnementale des aptitudes et des ressources limitées au plan financier dans l'étude. Les aptitudes s'expriment dans un profil personnel (« j'aime les défis »), dans la décision de créer (facteurs pull) ; Elles peuvent refléter une culture

et un apprentissage familiaux ou l'insertion dans un réseau. Les ressources sont décrites dans l'origine des fonds de départ, le capital de l'entreprise et la contribution au budget. L'opérationnalisation des capacités est décrite sur le tableau ci-dessous.

L'origine et la nature des capacités est rapportée au mode de gestion et aux performances de l'entreprise, et l'on s'attend à ce que les femmes mieux formées au management, bénéficiant d'une expérience antérieure, et ayant baigné dans une culture familiale et environnementale entrepreneuriale aient un mode de gestion différent des entrepreneures moins pourvues des capacités ainsi définies, et réalisent de meilleurs résultats. On s'attend également à ce que le caractère personnel, familial ou environnemental des ressources joue sur le mode de gestion et sur le résultat.

### Opérationnalisation du concept « capacités »

	DIMENSION	COMPOSANTE		ITEMS
C A P A C I T É S	C O M P É T E N C E S	Formation		Niveau de formation
				Domaine de formation
		Expérience		Expérience professionnelle antérieure
				Durée de l'expérience
	R E S S O U R C E S	Personnelles	Fonds de départ	Origine des fonds de départ
			Contribution	Contribution dans le budget familial
			Capital	Pourcentage de participation Statut dans l'entreprise Identification des partenaires
		Familiales	Fonds de départ	Origine des fonds de départ
			Contribution	Contribution dans le budget familial
			Capital	Pourcentage de participation Statut dans l'entreprise Identification des partenaires
		Autres	Fonds de départ	Origine des fonds de départ
			Contribution	Contribution dans le budget familial
			Capital	Pourcentage de participation Statut dans l'entreprise Identification des partenaires
	A P P R E N D I S S E S	Personnelles	Décision	Raison pour commencer l'entreprise
			Attitude	J'aime les défis J'essaie de faire des choses nouvelles Etude des avantages et inconvénients
		Familiales	Culture familiale	Parents entrepreneurs
			Apprentissage	Professions des parents
		Autres	Sous-culture	Appartenance à un réseau
			Culture	Nationalité

## 2.2 Le mode de management

La littérature montre que les femmes entrepreneurs encouragent la participation et le travail en équipe, le partage du pouvoir et de l'information et qu'elles sont également habiles pour stimuler, valoriser et motiver leurs employés au travail. Nous proposons de définir un mode de management centré sur le management des hommes et permettant de dissocier un mode centralisé ou participatif, dans le partage ou non des décisions et dans l'organisation des services et des tâches à effectuer. Le mode de management est opérationnalisé dans le tableau ci-dessous.

### Opérationnalisation du concept : « mode de management »

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	ITEMS
M O D E  D E  M A N A G E M E N T	MODE  CENTRALISE	Décisions	Participation au management
			Participation à l'encadrement
			Prise de décision
			Délégation de l'autorité
		Organisation	Formulation des objectifs
			Le travail en équipe
			La hiérarchie
			Savoir ce que font les employés à tout moment
	MODE PARTICIPATIF	Décisions	Participation au management
			Participation à l'encadrement
			Prise de décision
			Délégation de l'autorité
		Organisation	Formulation des objectifs
			Formulation des objectifs
			Le travail en équipe
			La hiérarchie
		Savoir ce que font les employés à tout moment	
		Organigramme	

Notre hypothèse est que le mode de management est lié aux capacités des femmes entrepreneurs, notamment à la formation et aux expériences antérieures.

## 2.3 Les performances

La littérature montre que les femmes entrepreneurs ne poursuivent pas les mêmes critères de performance que les hommes, elles seraient orientées vers des critères plus qualitatifs et moins orientées vers la croissance. Nous explorons les dimensions financière, commerciale et humaine des composantes de la performance. Ces composantes décrivent trois éléments : la performance désirée, gérée et réalisée. La performance désirée correspond à la vision de la femme entrepreneur. Elle est interrogée de manière ouverte sur les principaux objectifs de l'entreprise sur les cinq années à venir et nous interprétons ses expressions selon la priorité donnée au développement du marché, à la gestion des ressources humaines ou des ressources financières.

La performance gérée exprime la priorité accordée aux différents mode de management selon ce qui paraît le plus important entre la satisfaction des clients (dimension commerciale),

la stabilité des comptes (dimension financière) ou la satisfaction du personnel (dimension humaine). Enfin la performance réalisée correspond au résultat effectif de l'entreprise. La dimension financière est analysée au travers de la variation du résultat, la dimension commerciale au travers de la variation du chiffre d'affaires, la performance humaine selon la variation du personnel. L'opérationnalisation de la performance est présentée ci-après :

### Opérationnalisation du concept de « Performance »

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	ITEMS
P E R F O R M A N C E	Performance Désirée (vision)	Financière	Stabilité Survie Changement, adaptation
		Commerciale	Développement de la taille Développement du CA Développement des produits Développement du marché Qualité des produits
		Humaine	Qualité du climat social Qualité de l'équipement Transmission de l'entreprise
	Performance gérée (objectifs)	Financière	Préserver une situation financière saine Atteindre d'excellents résultats dans l'entreprise Contrôler les dépenses et les résultats
		Commerciale	Consommateurs totalement satisfaits Nouveaux produits et services, nouveaux marchés Qualité supérieure Analyse des tendances du marché Respect de l'environnement
		Humaine	Salariés satisfaits dans l'entreprise Salariés satisfaits dans l'entreprise (objectifs) Participation des employés Former les salariés
	Performance réalisée (résultats)	Financière	Variation du résultat
		Commerciale	Variation du chiffre d'affaires
		Humaine	Variation du nombre d'employé sur 5 ans Mouvements récents sur 3 ans Année d'ancienneté par rapport à la date de création Politique salariale par rapport au secteur Politique salariale dans l'entreprise

Il est toujours délicat de formuler des hypothèses intégrant la performance alors que les facteurs qui interviennent sur l'augmentation du chiffre d'affaires et de résultats sont nombreux et dépassent largement le cadre du modèle. Nous souhaitons seulement tenter de lier le mode de management et les capacités à la performance telle qu'elle est désirée, gérée ou réalisée.

### 3. Méthodologie

Le questionnaire a été soumis par téléphone aux trente françaises et trente canadiennes interrogées. Nous avons utilisé en France, le réseau des Femmes Chefs d'Entreprises et nous avons sollicité les Présidentes des différentes régions françaises pour obtenir sur l'ensemble du territoire, les noms de femmes entrepreneurs correspondant aux trois critères

définis : femmes entrepreneurs qui ont créé une entreprise, possèdent un statut majoritaire dans le capital, et gèrent leur affaire depuis cinq ans au moins.

Les analyses effectuées sont des croisements de variables réalisées avec les tableaux dynamiques sous Excel et des analyses factorielles de correspondance multiples, la description des axes et la méthode de classification par facteur sous le logiciel Spad. La nature multivariée de l'analyse des correspondances des correspondances peut révéler des relations que ne décèleraient pas une série de tris croisés. L'analyse des correspondances sert aussi à montrer comment les variables sont liées au delà de l'existence de la relation.

Ces analyses font apparaître la nationalité comme variable la plus discriminante. Nous proposons de présenter les éléments les plus significatifs des différences entre la France et le Canada sur les trois concepts : capacités, mode de management et performances. Nous avons choisi de porter la nationalité et les secteurs comme variables illustratives, car c'était une façon de mettre en évidence ces facteurs, tout en n'intégrant pas leur poids dans l'étude. Sans agir en tant que donnée active, la variable de nationalité apparaît clairement, ce qui met en évidence le poids de la culture au travers des perceptions et les comportements.

#### **4. Résultats**

Le lien entre capacités, mode de management et performances n'a pu apparaître de façon significative sur l'échantillon des soixante personnes interrogées. Par contre sont apparues des différences notables entre la France et le Canada sur les capacités, le mode de management et les performances

##### **4.1 Des capacités spécifiques...**

###### **4.1.1 ...en terme de compétence**

###### **Un niveau de formation pour la réassurance ou une formation pour apprendre le management ?**

L'analyse met en évidence les différences dans la formation des femmes entrepreneurs : Les canadiennes ont suivi des études moins longues et plus spécialisées en management que les françaises. Au Canada, 50% des femmes entrepreneurs ont suivi des études supérieures contre 83 % en France et 47 % des canadiennes ont suivi des études dans le domaine du management contre seulement 27% des françaises. Cette différence peut provenir en partie de l'échantillon interrogé car l'appartenance au réseau des Femmes Chefs d'Entreprise requiert une démarche sociale que sous-tend une certaine culture. Une étude de l'INSEE réalisée en France en 1998 montre que 19,4% des femmes créatrices de leur entreprise n'ont aucun diplôme, et 32 % ont un BEP/CAP ou le BEPC. Ces chiffres rejoignent ceux du Canada et confirment l'effet du biais du à l'échantillon. Pourtant, Duchéneau et Orhan (2000) ont montré que le niveau de formation des dirigeantes de PME est supérieur à celui des femmes artisans ou commerçantes. Il semble donc opportun de poser la question de l'« autorisation » : les femmes françaises ne s'autorisent-elles à créer une entreprise que lorsqu'elles sont rassurées sur leurs capacités par leur niveau d'études ?

Elles n'exigent étonnamment pas d'avoir suivi des études spécialisées en management. Ce trait met en évidence une différence culturelle de perception du management. En France, la gestion ne constitue pas un domaine d'étude à part entière, et s'acquiert encore souvent sur le terrain ou au cours de stages ou de formations spécifiques.

### **Une expérience plus longue pour les françaises**

L'analyse de l'expérience antérieure montre également une durée sensiblement plus importante en France qu'au Canada. : peu de françaises se lancent avant 3 ans d'expérience (17% ) alors que 30 % le font au Canada. Les femmes françaises seraient-elles plus timorées que les canadiennes ? Elles semblent éprouver le besoin d'un niveau d'étude supérieur et d'une expérience plus longue pour se décider à se lancer .

### **4.1.2.... en terme d'aptitude :**

Nous avons dissocié les composantes personnelles, familiales ou environnementales des aptitudes.

### **Les entrepreneures canadiennes plus résolument proactives**

Les femmes interrogées se reconnaissent dans les traits de l'attitude entreprenante. Michel Marchesnay (1997) dissocie le statut d'entrepreneur de l'attitude entreprenante : tous les entrepreneurs ne sont pas nécessairement entreprenants et peuvent gérer leur affaire de façon très managériale, sans innover ni prendre de risque. Or la très grande majorité des femmes questionnées se reconnaît dans la proactivité et le goût pour le changement. On observe cependant une affirmation beaucoup plus importante au Canada qu'en France. 87% des canadiennes répondent « *absolument oui* » à l'item « *j'aime les défis, les nouvelles opportunités me poussent à agir* » contre seulement 57 % des françaises, et la même différence apparaît à l'item « *j'essaie de faire des choses nouvelles et différentes de celles que j'ai déjà réalisées dans le passé* » auquel les canadiennes répondent « *absolument oui* » dans 73% des cas, contre 57% en France. Cette différence de conviction dans des réponses qui vont pourtant dans le même sens, peut être le produit d'un effet d'enquête, les françaises n'osant pas affirmer un fort tempérament, ou révéler un trait culturel différenciant des françaises effectivement moins affirmées que les canadiennes.

### **Des motivations davantage liées à la réalisation de soi pour les françaises,**

L'attitude entreprenante se lit aussi dans les motifs de création de l'entreprise. Sont distingués les facteurs *pull*, associés à la volonté de l'entrepreneure, des facteurs *push* qui sont liés à la nécessité. Ainsi l'envie, la réalisation personnelle, l'absence de perspectives dans la carrière précédente, la perception d'une opportunité de marché montrent la proactivité de l'entrepreneure. La France enregistre 63% de réponses favorisant les facteurs pull et spécialement celui de réalisation personnelle contre 47 % au Canada. Cette observation confirme les études réalisées sur les femmes qui mettent en évidence l'importance pour elles de se réaliser en tant que personne, c'est-à-dire d'équilibrer les dimensions professionnelles et familiales de leur vie.



Duchéneau et Orhan (2000) montrent que les motivations les plus importantes rencontrées chez les femmes françaises sont: la volonté d'indépendance et le besoin d'accomplissement. Suivent ensuite le goût d'entreprendre et de diriger décrit en tant leadership ou capacité d'un individu à entraîner et à convaincre les autres, le pouvoir de contrôle qui est la maîtrise que l'individu peut avoir sur son environnement, et enfin la prise de risque (financier, de carrière, familial et psychique) qui est relativement plus limitée chez la femme que chez l'homme. Viennent alors la recherche d'autonomie financière, l'envie de réaliser une mission sociale et la promotion de l'image de la femme en tant qu'égal de l'homme. En dernière position, loin derrière les premières motivations, se trouvent la recherche d'un statut social et le pouvoir.

Les facteurs push, associés à la nécessité, résument les motivations liées à une perte d'emploi, une crise personnelle comme une séparation, un divorce, un changement de ville, l'héritage d'une entreprise familiale etc... ne sont cités qu'à hauteur de 20% pour les deux pays. L'étude est confirmée par la recherche de Duchéneau et Orhan (2000) qui observent que ces motivations sont moins nombreuses que les premières. Ils estiment néanmoins que les femmes y sont plus sensibles que les hommes. Ces motivations se traduisent par la nécessité de pourvoir aux ressources du ménage, la difficulté à trouver un emploi salarié. En France, une étude datant de 1997, a montré que 41% des femmes créatrices d'entreprise étaient en situation de chômage.

Les motivations peuvent également exprimer une insatisfaction rencontrée dans le travail de salarié (plafond de verre), et par la recherche de flexibilité dans l'organisation du travail. Cette dernière motivation est spécifique aux femmes qui tentent de trouver un équilibre entre vie de famille et vie professionnelle.

### **L'approche du marché mieux intégrée chez les canadiennes**

L'opportunité de marché a constitué le facteur principal de motivation pour 17 % des canadiennes alors qu'aucune française ne fonde sa motivation sur l'approche du marché et ce facteur est pris en considération comme les facteurs importants par 27% des canadiennes contre seulement 3% des françaises. Cet élément est d'autant plus important qu'il souligne la difficile conciliation entre marketing et entrepreneuriat : On observe chez les françaises qu'elles ne souhaitent pas nécessairement développer de nouveaux produits et minorent l'importance d'identifier les tendances et opportunités du marché. Elles se distinguent en cela des canadiennes. Ce trait est-il dû à la différence déjà soulignée dans la formation au management, à une moindre agressivité commerciale, à des objectifs moins ambitieux en terme de développement ?

Une étude de Olson et Currie (1992) montre que les femmes entrepreneurs reconnaissent que leurs systèmes de valeurs personnelles influencent leurs affaires à travers leurs choix stratégiques. La valeur la plus importante pour elles, est la sécurité de la famille. De ce fait, il apparaît normal que les femmes entrepreneurs prennent la décision de créer plus tard leur entreprise, une fois que leurs enfants sont en âge de s'assumer eux-mêmes.

L'étude permet également de constater que le nombre de femmes entrepreneurs mariées (61%) est inférieur à celui des hommes entrepreneurs français qui sont mariés dans 84% des

cas (INSEE, 1998). Les 39% restantes sont célibataires, divorcées ou veuves. La vie de femme entrepreneur est-elle pas facilement conciliable avec la vie de couple ? Pour ces hommes mariés, la conjointe est souvent inactive, elle apporte une aide dans l'entreprise mais n'est pas rémunérée en échange. Concernant les femmes entrepreneurs, le conjoint exerce souvent une autre activité. Cette situation permet au couple de diminuer les risques qui seraient liés à une seule source de revenus.

### **L'importance de la culture familiale : Le goût d'entreprendre serait-il davantage transmis au Canada qu'en France ?**

La culture familiale peut jouer dans la décision de créer sa propre entreprise. Guy Pendelieu distingue à ce titre deux catégories d'entrepreneurs : les "explorateurs" qui découvrent l'entreprise en créant, et les reproducteurs qui bénéficient d'une culture entrepreneuriale de leur immersion dans un milieu familial entreprenant. L'étude souligne l'importance de cette culture entrepreneuriale et de façon légèrement plus sensible en France : 43% des femmes française ont leur père entrepreneur contre 37 % au Canada et 37% des femmes ont leur mère entrepreneur, contre 23 % au Canada. Le terme « entrepreneur » regroupe les personnes qui sont à leur compte, incluant commerçants, artisans, etc. Lorsque l'on considère les parents chefs d'entreprise, le Canada devance largement la France avec 32 % des parents canadiens chefs d'entreprise contre seulement 7% en France. Ils constituent la plus grand part des professions alors qu'en France 60 % des parents ont des professions intermédiaires (commerçants, cadres moyens). Cette observation révèle une différence culturelle dans la transmission du goût d'entreprendre, les canadiens communiquant davantage leur enthousiasme aux enfants que les français. Elle peut également souligner le rôle de l'entrepreneuriat perçu comme ascenseur social en France.

### **L'importance de l'insertion dans des réseaux**

Ce terme est ici compris comme l'insertion dans une réseau social ou professionnel. Un réseau social tisse des liens entre personnes de secteurs d'activité différents. L'échantillon français est essentiellement composé de femmes appartenant à un réseau. Le Canada, semble plus représentatif de la réalité car à peine plus de la moitié des femmes interviewées sont membres d'une association.

Les responsables de petites organisations soulignent leur isolement et le soutien qu'ils puisent dans le réseau pour réaliser des affaires mais également sur le plan humain. Le bouche à oreille et les informations glanées dans les relations créées avec d'autres chefs d'entreprises comptent également beaucoup dans les modes d'action des entrepreneurs. Les femmes semblent en retirer les mêmes bénéfices, complétés de ceux associés à leur plus grande facilité à exposer leurs problèmes dans les réseaux féminins et à la qualité de l'écoute dont elles bénéficient dans ce cadre.

### **4.1.3....en terme de ressources**

Au travers des ressources financières des femmes entrepreneurs, nous avons cherché à identifier leur niveau de dépendance et d'indépendance vis à vis du mari, de la famille et des amis, mais également vis à vis des institutions bancaires. Pour les deux pays, la principale source de financement au départ de la création ou du rachat provient de fonds personnels sous forme d'économies ou d'apports dus à une hypothèque, ensuite il s'agit

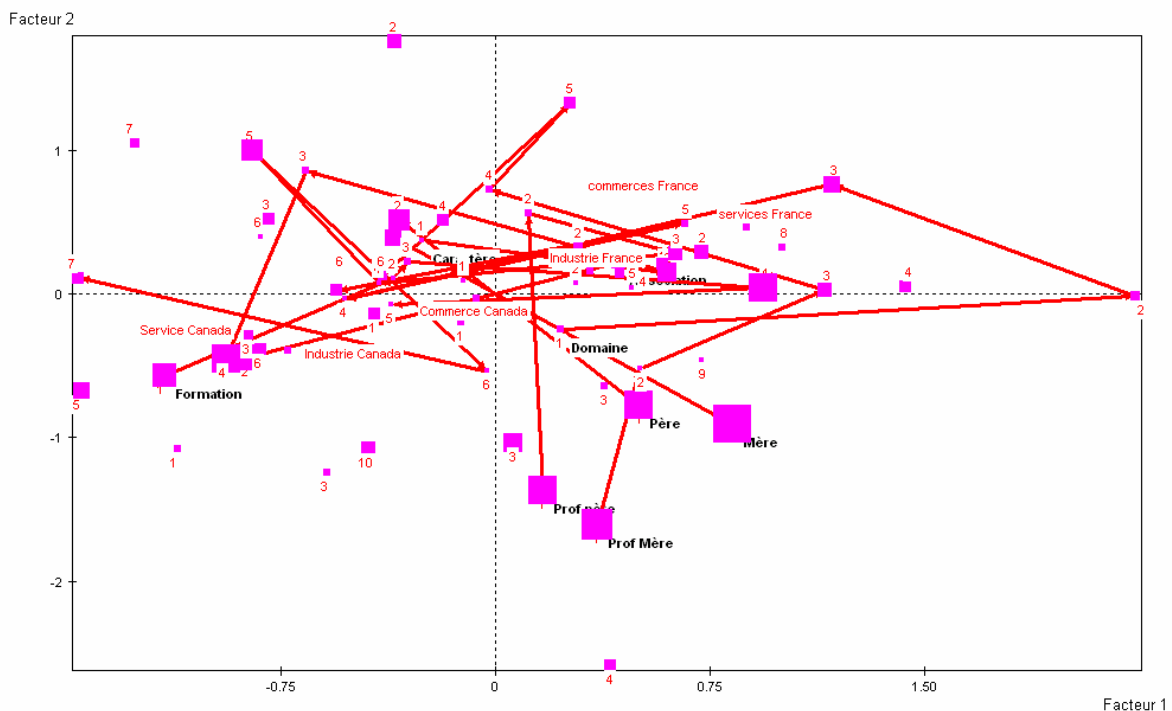
d'emprunts bancaires ou auprès d'amis. Les canadiennes (20%) font davantage appel à la famille que les françaises (4%).

### Moins d'autonomie chez les françaises

On ne trouve que 30 % des chefs d'entreprise détentrices de 100 % des capitaux en France alors qu'elles sont 50 % au Canada. De manière globale, elles détiennent une part de participation plus importante dans le capital que les françaises. Dans les deux pays, le lien à la famille apparaît dans le fait que les associés sont principalement des membres de la famille, les propriétaires uniques étant constituées des célibataires, veuves ou divorcées.

L'impact culturel apparaît dans le schéma suivant : L'analyse des variables les plus significatives des capacités fait apparaître les entreprises françaises, d'un côté, et canadiennes, de l'autre.

### Capacités



### Légende

Père et Mère: 1= Entrepreneur et 2= non-entrepreneur

Profession père et Profession mère: 1 : Chef d'entreprise, 2 : Cadres et professions intellectuelles supérieures, 3 : Profession intermédiaire, 4 : Employé, 5 Ouvrier, 6 : sans profession

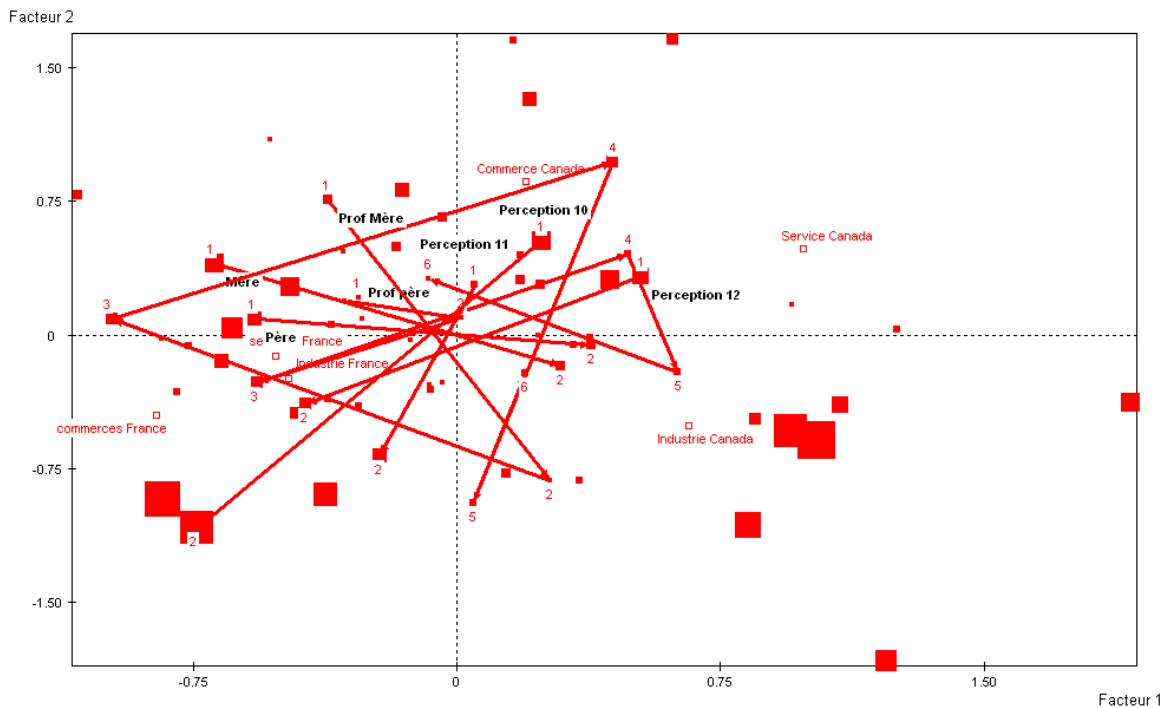
### 4.2. Des modes de management spécifiques ?

La littérature montre que les femmes entrepreneurs encouragent la participation et le travail en équipe, le partage du pouvoir et de l'information et qu'elles sont également habiles pour stimuler, valoriser et motiver leurs employés au travail. L'étude met effectivement au jour que les femmes entrepreneurs françaises et canadiennes s'accordent autour d'un mode

participatif de management sur la fixation des objectifs car elles croient en l'efficacité de la délégation de l'autorité et se rejoignent sur un mode plus centralisé pour l'organisation des tâches. Apparaissent néanmoins deux positions opposées au niveau des décisions et de l'organisation : Les françaises délèguent moins la prise de décision (« *il faut que quelqu'un décide* ») que les canadiennes. Ces dernières ont à cœur de savoir ce que font les employés à tout moment tandis que les françaises s'interdisent ce désir qu'elles perçoivent comme une intrusion dans la vie de l'employé et comme un manque de confiance.

L'analyse factorielle activant les variables les plus significatives des modes de performances et des aptitudes, permet également de repérer les entreprises françaises, d'un côté, et les canadiennes, de l'autre.

### Mode de management et attitudes entrepreneuriales



#### Légende :

Pour Père et Mère: 1= Entrepreneur et 2= non-entrepreneur

Pour Profession père et Profession mère: 1 : Chef d'entreprise, 2 : Cadres et professions intellectuelles supérieures, 3 : Profession intermédiaire, 4 : Employé, 5 Ouvrier, 6 : sans profession

Perception 10 : J'aime les défis, les nouvelles opportunités me poussent à agir

Perception 11 : J'essaie de faire des choses nouvelles et différentes de celles que j'ai déjà réalisées dans le passé

Perception 12 : Je considère avec soin les avantages et inconvénients des différentes alternatives avant de prendre mes décisions

### **4.3. Des performances différentes ?**

#### Des performances plus élevées au Canada

D'un point de vue général, les femmes entrepreneurs ont le sentiment de gérer toutes les facettes de leur entreprise, de les maîtriser qu'il s'agisse du domaine financier, commercial ou humain. Cependant, le domaine qui semble être le plus attentivement géré est le domaine financier, puis le commercial et enfin humain.

L'analyse de la variation des chiffres d'affaires et des résultats montre que la majorité des entreprises est dans une situation positive avec un accroissement du chiffre d'affaires et des résultats, mais le Canada enregistre de très hausses augmentations de chiffre d'affaires et de profit alors que la progression est beaucoup plus modeste en France. Les françaises recherchent-elles plus de stabilité et de pérennité, alors que les canadiennes seraient moins retenues par le risque ?

#### **Stabilité dans les effectifs en France**

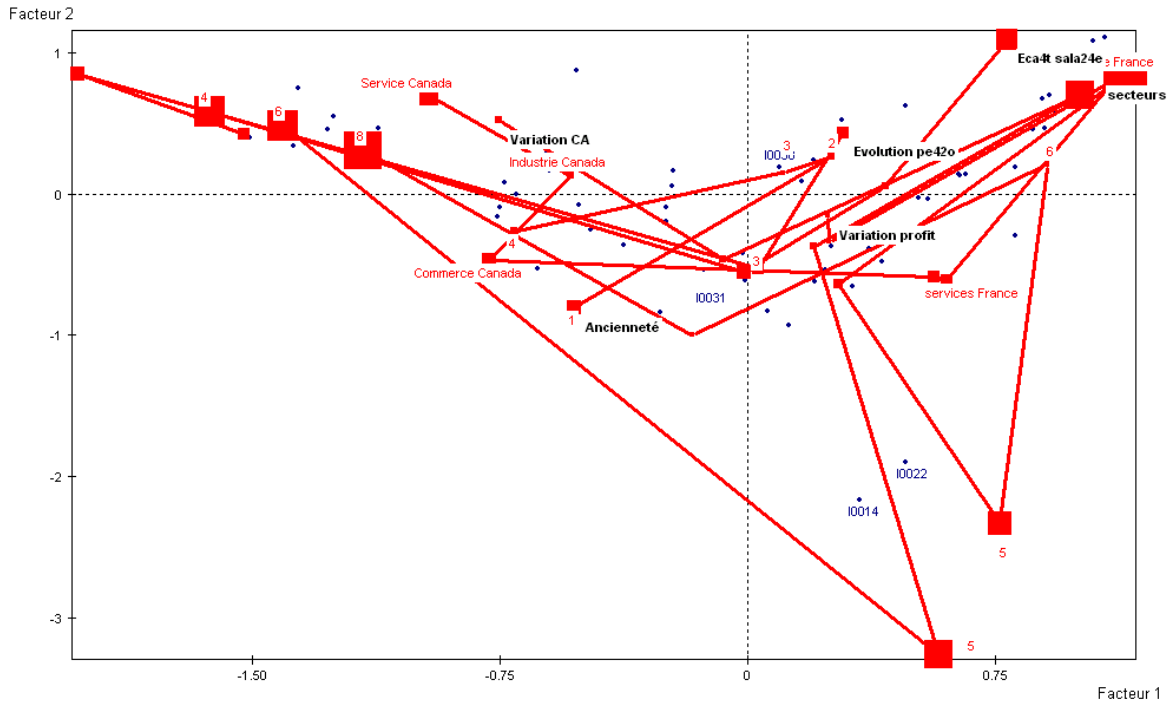
La croissance plus modérée pour la France se répercute dans la stabilité de l'effectif. Dans la majorité des entreprises françaises, le nombre des employés est stable au cours des trois dernières années alors que les canadiennes enregistrent une hausse des effectifs

#### **Des objectifs plus résolument orientés vers la croissance du Chiffre d'affaire au Canada**

Dans les deux pays, les objectifs à 5 ans sont essentiellement formulés en termes commerciaux (66% des termes cités au Canada et 53% en France) mais alors que le développement du chiffre d'affaires est l'objectif principal pour 38 % des canadiennes, seulement 7% des françaises citent spontanément ce but. Cette différence dans l'agressivité commerciale confirme les autres traits culturels déjà soulignés. Les françaises interrogées considèrent les adaptations à venir à hauteur de 17% . On retrouve vraisemblablement les effets du passage à l'Euro et aux 35 heures qui constituent des éléments bouleversant l'environnement et exigent un effort d'adaptation considérable pour les petites entreprises. En seconde position les femmes cherchent à améliorer la situation financière de leur entreprise puis la situation humaine. Les études montrant des différences dans les objectifs des femmes qui seraient plus sensibles à l'épanouissement des individus et aux stratégies de vie n'apparaissent que de manière marginale ici. Mais cet effet est vraisemblablement l'effet de la structure du questionnaire qui positionne cette question ouverte après une série de questions purement managériales.

La différence culturelle entre la France et le Canada apparaît dans les performances réalisées des entreprises.

### Performances réalisées



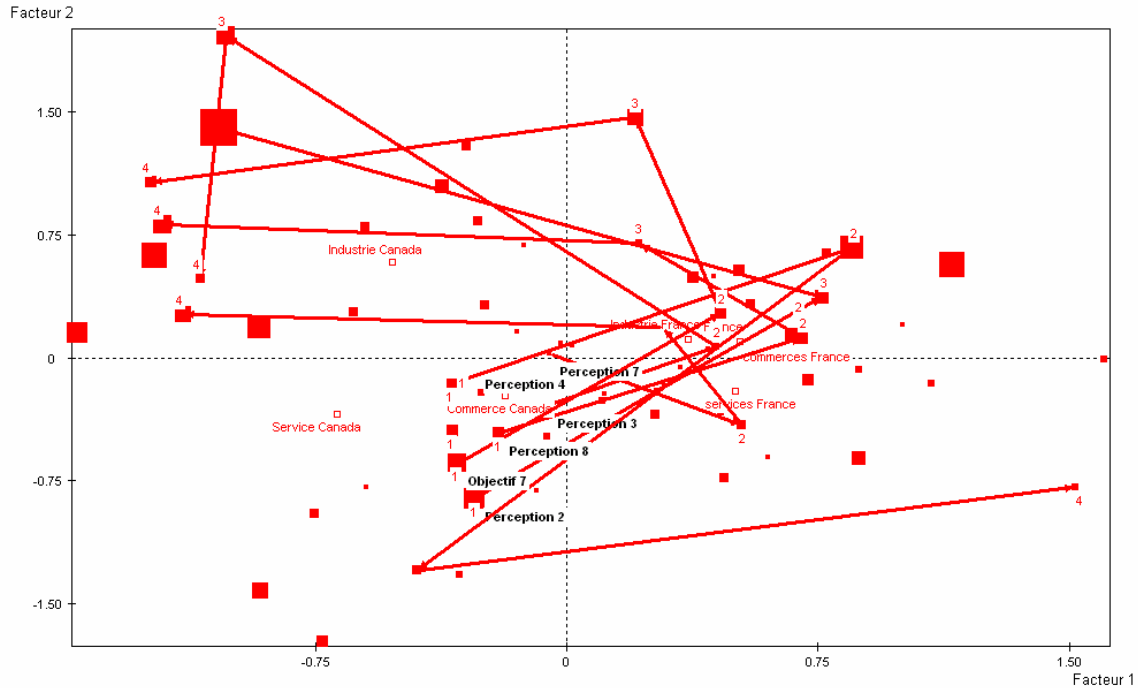
#### Légende

Variation CA et profits : 1 : très forte hausse , 2 : forte hausse, 3 : hausse, 4 :baisse, 5 : forte baisse, 6 : très forte baisse.

### **Une expression plus affirmée de la part des canadiennes**

L'analyse du lien entre performance et mode de management fait apparaître des différences de positions entre françaises et canadiennes. Les items les plus significatifs sont ceux concernant le mode de management et la différence est essentiellement une différence de position : les canadiennes étant centrées sur les réponses très affirmatives (1) et parfois (4), tandis que les françaises sont plus modérées (2), et (3).

## Performance / mode de management



### légende

Perception 2 : La participation de l'encadrement dans une petite entreprise est très difficile

Perception 3 : Je consulte toujours mes employés concernant les décisions que je dois prendre

Perception 4 : La délégation de l'autorité donne plus de responsabilité aux employés

Perception 7 : Le travail en équipe est très important

Perception 8 : La hiérarchie dans l'entreprise est fondamentale pour le travail

Objectif 7 : Identifier les tendances et opportunités du marché qui permettent à mon entreprise de générer de nouveaux produits et services

1 : J'approuve entièrement, 2 : J'approuve en partie, 3 : Je désapprouve en partie, 4 : Je désapprouve totalement.

### **L'importance de la variable culturelle**

La variable culturelle apparaît donc comme imprégnant fortement les perceptions et les comportements.

Certains chercheurs comme O. Torrès (1999) se sont particulièrement intéressés à cette différence culturelle dans le domaine de l'entrepreneuriat. En Occident, s'opposent une forme « corporatiste », représentée par la France, et une forme « libérale » incarnée au Canada. Selon ces archétypes, l'entrepreneuriat corporatiste est lié à une vision « archaïque » de l'entreprise. Cette vision est celle de la petite exploitation agricole, du petit commerce et de l'artisanat dont le niveau de technologie est très faible. Elle se fonde sur des bases culturelles et religieuses associées à la culpabilité, diffusant un paradigme économique de pénurie. A l'inverse, l'entrepreneuriat libéral associe l'entreprise à la modernité. L'entreprise est valorisée dans une culture « gagnant-gagnant », le succès des uns faisant le bonheur des autres.

Ces deux visions opposées de l'entreprise conduisent à des caractéristiques différentes de l'entrepreneur. Pour les libéraux, l'entrepreneuriat repose sur le besoin de réalisation, le sens de l'initiative, l'autonomie et l'originalité, la mesure de la performance par l'argent et une agressivité concurrentielle. Concernant les corporatistes, l'entrepreneuriat se traduit par une recherche d'indépendance, le besoin de pouvoir et d'estime de soi.

L'étude fait apparaître des différences de cette nature, bien que plus nuancées. Les femmes entrepreneurs interrogées adoptent des positions très comparables et sont proches dans leurs attitudes, mais les françaises sont moins tranchées dans leurs affirmations, moins fermement proactives, moins agressives au niveau concurrentiel et dans leur objectif de développement et les performances en terme de chiffre d'affaires et de résultats semblent moins spectaculaires. Il ne s'agit pas de généraliser ces observations qui ne concernent que l'échantillon interrogé, mais ils indiquent toutefois une orientation qui est intéressante à observer.

## **Conclusion**

Notre étude se fonde sur l'idée selon laquelle l'analyse de l'entrepreneuriat au féminin est susceptible de mettre au jour une approche nouvelle et différente du modèle masculin qui sert de référent. Son objectif consiste donc à identifier des invariants dans le mode de gestion des femmes dans le but de poser les premiers jalons d'un entrepreneuriat au féminin, mais également à faire apparaître des différences culturelles dans les approches de l'entreprise, les raisons de la créer, la façon de la manager et les performances visées et réalisées.

Au delà des proximités dans les perceptions et les comportements, le dispositif de recherche fait apparaître le rôle essentiel de la culture. Les cultures françaises et canadiennes transparaissent clairement et révèlent les différences de l'entrepreneuriat corporatiste et libéral. Le dispositif de l'étude, n'interrogeant que le public féminin, ne permet pas de tester l'importance relative du genre par rapport à celle de la nationalité. Serait-ce l'étape suivante de la recherche ?



## Bibliographie

Barney, J. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage » *Journal of Management*, (March), p.99-120.

Brush, C. (1992), « Research on women business owners : past trends, and new perspective and future directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n°4, p. 5-30.

Buttner, E-H. (2001), « Examining female entrepreneurs' management style : an application of the relational framework », *Journal of Business Ethics*, vol. 29, p. 253-269.

Cadieux L. , Lorrain J., Hugron P. (2002), « La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes : une problématique en quête de chercheurs », *Revue Internationale PME*, vol 15, n°1, 115-130.

Duchéneau B., Orhan M. (2000), *Les femmes entrepreneurs en France*, Collection Sico, Editions Seli Arslan, Paris.

Chaganti, R. (1986), « Management in women-owned enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n°4, p. 19-29.

Grant, R.M. (1991). « The Resource Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, 33 (3), p.14-135.

Helgesen, S. (1990), *The Female Advantage : Women's Way of Leadership*, New York Doubleday.

Hisrich, R.D. et C.Brush (1984), « The Woman entrepreneur : management skills and business problems », *Journal of Small Business Management*, vol.22, n°1, p. 202-203.

Marchesnay M. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Equipe de Recherche de la Firme et de l'Industrie sous la direction de M.Marchesnay et C.Fourcade, Nathan, Paris.

Olson S.F., Currie H.M. (1992) « Female Entrepreneurs: Personal Value Systems and Business Strategies in a Male-dominated Industry », *Journal of Small Business Management*, January, p ;95-102.

Peteraf, M.A. (1993). « The Cornerstones of Competitive Advantage : A resource-Based View », *Strategic Management Journal* 14, p.179-191.

Torres O. (1999), *Les PME* , colection Dominos, Flammarion, Paris.

Wernerfelt, B. (1984). « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal* 5, p.171-180.